

Deux dilemmes typiques de la conception d'entrainements de crise : quels compromis acceptables ?

Simon Flandin, Germain Poizat, Roger Viney

▶ **To cite this version:**

Simon Flandin, Germain Poizat, Roger Viney. Deux dilemmes typiques de la conception d'entrainements de crise : quels compromis acceptables ?. Biennale de la recherche sur la sécurité civile, Jun 2018, Aix-en-Provence, France. hal-01809018

HAL Id: hal-01809018
https://hal.science/hal-01809018

Submitted on 6 Jun 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Flandin, S., Poizat, G., & Viney, R. (2018). Deux dilemmes typiques de la conception d'entrainements de crise : quels compromis acceptables ? *Communication présentée à la Biennale de la Recherche sur la Sécurité Civile,* Aix-en-Provence, 4-5-6 juin.

Deux dilemmes typiques de la conception d'entrainements de crise : quels compromis acceptables ?

Simon Flandin, Université de Genève
Germain Poizat, Université de Genève
Roger Viney, SDMIS69

Une recherche en cours sur la formation à et par la résilience[1] inclut dans ses partenariats le Groupement de réponse aux Crises Majeures et Attentats du SDMIS69. Ce volet étudie notamment des « entrainements de crise » (EDC) conçus et mis en oeuvre au centre d'entrainement zonal (CEZ) NRBC-E de la zone de défense et de sécurité Sud-Est, et à destination des professionnels de la sécurité civile (SDIS, SAMU, hôpitaux, ARS, services de police et de gendarmerie, armée...) Les EDC sont basés sur la scénarisation d'évènements simulant et entretenant un état de crise afin de tester la capacité des participants : (i) à mettre collectivement en œuvre les procédures préétablies (objectif principal) et (ii) à s'adapter à des circonstances inattendues voire inédites (objectif secondaire). Conclus par un débriefing, les EDC peuvent notamment contribuer (i) à une validation ou à une évolution de la doctrine/directive opérationnelle de référence, (ii) au développement d'une connaissance et compréhension mutuelle inter-services, et (iii) à l'acquisition, au rappel, à l'entrainement, et/ou à la stabilisation par les professionnels de savoirs et de règles d'action.

Les concepteurs de ces EDC doivent arbitrer en permanence entre des préoccupations parfois contradictoires, d'une part liées à la bonne réalisation de l'EDC (répondre aux prescriptions institutionnelles, respecter le format et le temps impartis, obtenir l'adhésion, l'implication, et la satisfaction des participants, etc.), et d'autre part liées à la dimension constructive de l'EDC (renforcer par différents moyens la capacité des participants à agir efficacement dans des situations de crise, et parfois « post-crise »). Les deux dilemmes suivants nous semblent particulièrement structurants du travail de conception d'EDC, et plus largement de simulations.

1. Développer la sécurité réglée (capacité à utiliser efficacement les règles et procédures préétablies) ou développer la sécurité gérée[2] (capacité à mobiliser efficacement toutes les ressources disponibles pour garantir la sécurité, en s'affranchissant si nécessaire des règles et procédures préétablies) ?

Si développer la sécurité réglée est l'objectif principal des EDC qui y répondent largement, leurs concepteurs savent qu'en situation de crise réelle, l'activité des professionnels ne peut se réduire à un suivi de règles. Mais la marge de manœuvre pour développer la sécurité gérée dans les EDC est mince et pourrait nécessiter par exemple de créer des évènements du registre

[1] « FORésilience. Transformations des activités et des organisations pour la sécurité industrielle - vers des propositions de formation à et par la résilience » : https://www.researchgate.net/project/FOResilience-Transformations-des-activites-et-des-organisations-pour-la-securite-industrielle-vers-des-propositions-de-formation-a-et-par-la-resilience

[2] Amalberti, R. (2007). Ultrasécurité. Une épée de Damoclès pour les hautes technologies. Sciences à risques. *Les dossiers de la recherche, 26,* 74-81.

Flandin, S., Poizat, G., & Viney, R. (2018). Deux dilemmes typiques de la conception d'entrainements de crise : quels compromis acceptables ? *Communication présentée à la Biennale de la Recherche sur la Sécurité Civile,* Aix-en-Provence, 4-5-6 juin.
de l'inattendu, de l'inédit voire du « hors cadre », qui s'avèrent prometteurs[3] mais qui posent des problèmes :

i. En termes d'acceptabilité pratique : difficultés à garantir le déroulement d'un scénario et à tenir les impératifs de format et de temps ;
ii. En termes d'acceptabilité sociale : difficultés à obtenir l'adhésion des participants qui jaugent la plausibilité des évènements et ont tendance à la plébisciter.

L'introduction de tels évènements est aussi de nature à accroitre significativement l'incertitude quant au résultat, avec des blocages possibles, voire des échecs dans la gestion de la crise simulée.

2. Accompagner la réussite des actions liées à la gestion de crise ou perturber l'activité jusqu'à « risquer » de possibles échecs ?

La logique d'entrainement se distingue de la logique d'exercice en ce qu'elle est censée constituer un espace « de formation » où l'erreur est acceptée et l'aide par les animateurs possible (alors que l'exercice renvoie plutôt à une forme d'évaluation collective « sommative »). Toutefois, l'EDC produit systématiquement des situations de nature à exposer socialement les participants, voire à créer des tensions sociales (hiérarchiques, territoriales, intra- et inter-professionnelles, etc.). Les concepteurs-animateurs ont tendance à chercher à euphémiser ces aspects et à accompagner les actions jusqu'à la réussite, plutôt qu'à dérouter l'activité au point de risquer des mises en échec ; cela pour deux raisons principales :

i. La mise en échec individuel peut avoir un effet néfaste sur le sentiment de compétence et sur différents niveaux de confiance, ce qui peut également avoir un effet délétère sur l'engagement des participants dans l'EDC (et le refus de participer plus tard), voire sur la qualité ultérieure du travail ;
ii. La mise en échec collective peut avoir les mêmes effets qu'au niveau individuel, et s'accommode mal, notamment dans le cadre d'un EDC zonal, des enjeux politiques et de communications internes et externes auxquels les parties prenantes sont soumises.

Pourtant, une formation basée sur la perturbation massive des acquis et des fonctionnements normaux s'avère très performante pour favoriser le développement de configurations d'activités collectives efficaces[4], qui sont précieuses vis-à-vis des enjeux de sécurité.

Notre communication se propose de documenter et discuter ces dilemmes de conception d'EDC qui peuvent être pensés en termes d'acceptabilité à plusieurs niveaux.

[3] Flandin, S., Poizat, G. & Durand, M. (accepté). Improving resilience in high-risk organizations. Principles for the design of innovative training situations. *Development and Learning in Organizations: an International Journal.*

[4] Gorman, J. C., Cooke, N. J., & Amazeen, P. G. (2010). Training adaptive teams. *Human Factors*, *52*(2), 295-307.